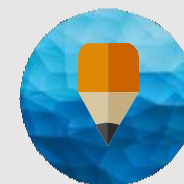


三

组织发展全景图之组织激活





01

组织激活策略与方法

02

人才激活

03

标杆构建职业发展体系

04

组织激活常见实践问题解析



精细量化内部所有资源

资产资源的货币量化

- 所有有形资产、资源按设备、房屋、物资、能源、人力五种要素分解量化；
- 设备资产按“使用”实际列出清单，以折旧计入；房屋资产量化分解后计入；物资资源以实际消耗领用计入；能源资源以实际发生或分摊计入；人力资源按人工成本计入。

管理岗位工作量货币量化

- 工作量描述内容包括工作项目内容、间隔频率、工作时间（小时）、配合部门、配合人员等；
- 对每一个岗位进行“工作量描述”，以工资、奖金为基数对工作量进行货币化。

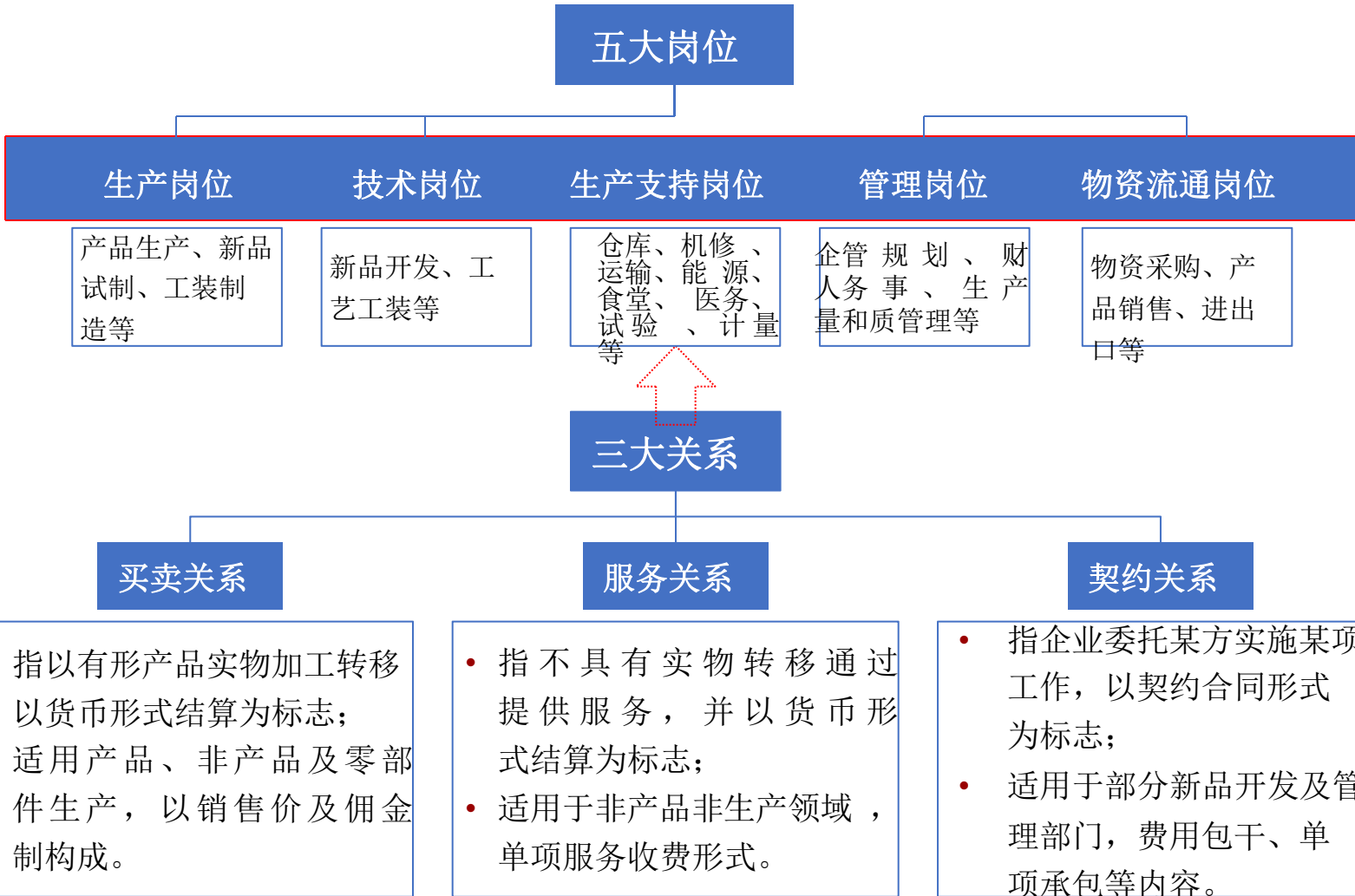
绩效考核货币量化

- 建立以投入产出为基本框架的激励考核，以经营成果和管理考核决定经营收益。
- 经营成果 = 经营收入 - 经营费用
- 经营收益 = 经营成果 × 成果提取率(%) ± 管理项奖扣

“经营者”管理模式，实现内部市场化运作的前提是要精细量化公司所有资源，构筑内部市场化价格体系。

构筑内部市场化价格体系

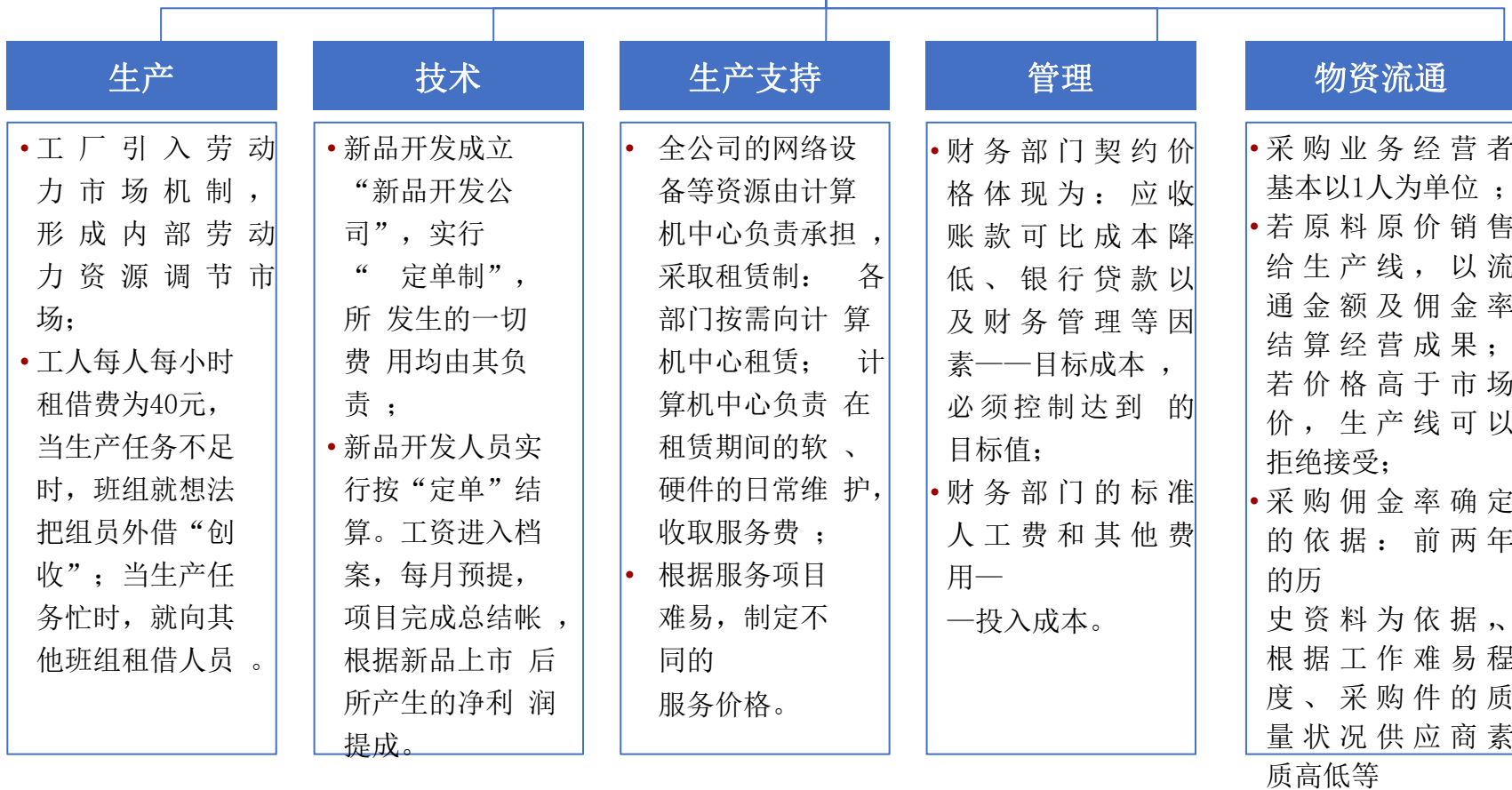
如产品销售价、物资采购价、内部收购价、服务收费价、项目契约价等



“经营者”管理模式改变以往一、二、三线的划分方法，根据工作性质分为五大岗位，按照经营结算方式确立三大关系，参照内部交易价格，实现内部市场化运作。

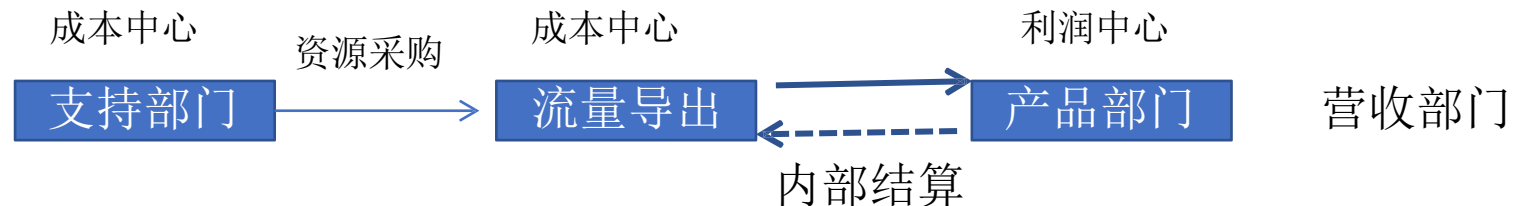


五大经营者体系



五大岗位系统总体上形成五大经营者体系，此基础上既可以细化到部门或生产线、也可以细化到个人，以上汽集团下属某空调企业为例展示其市场化运作机制。

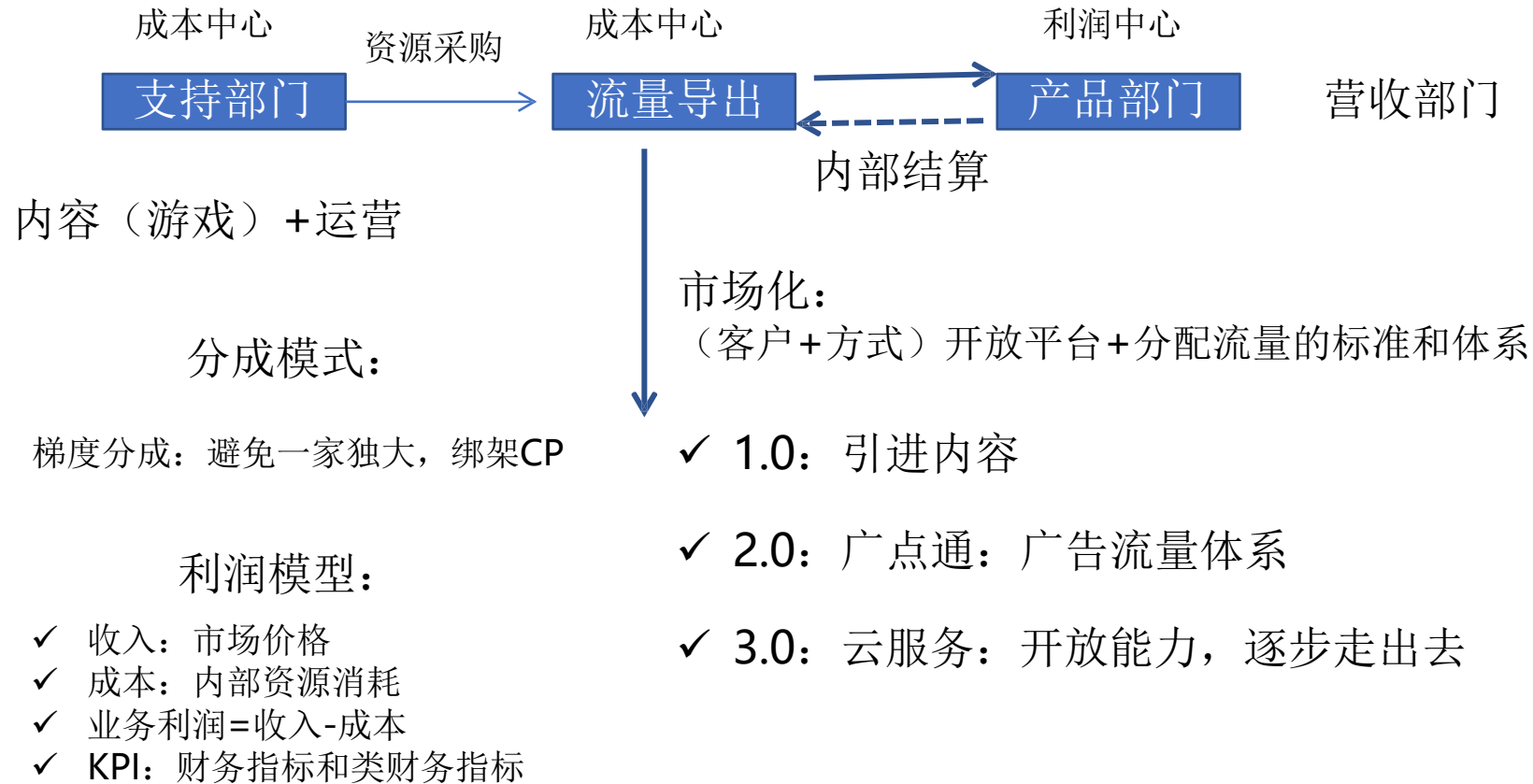
内部市场化：上下部门的虚拟核算

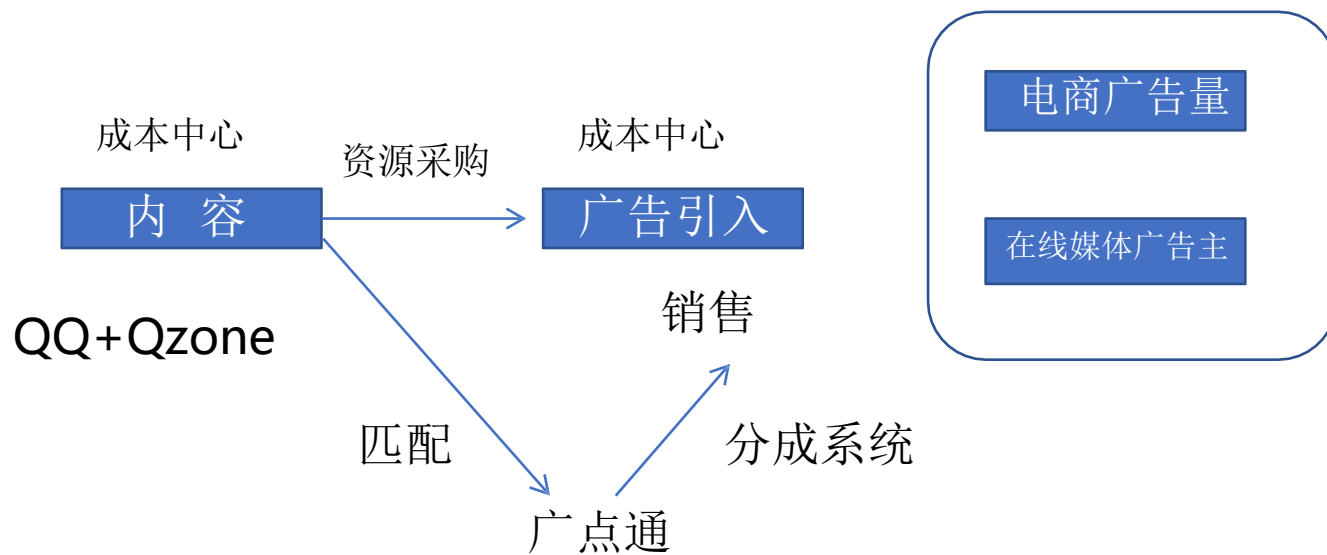


操作指引：

- 1、部门定位不清楚，没有内部市场化，离钱更近、更挣钱的部门可能被高估，离钱远在上游，不直接挣钱的部门可能被低估；
- 2、将市场上几个公司的价格和规律，直接让公司内不同角色，不同部门有量化的方法可以来拆解和定位其价值；
- 3、推进过程中，尽量“享受增量，不要动存量”，将低效率的资源再利用，少做切蛋糕的事情，多把蛋糕做大。

流量体系的运作模式





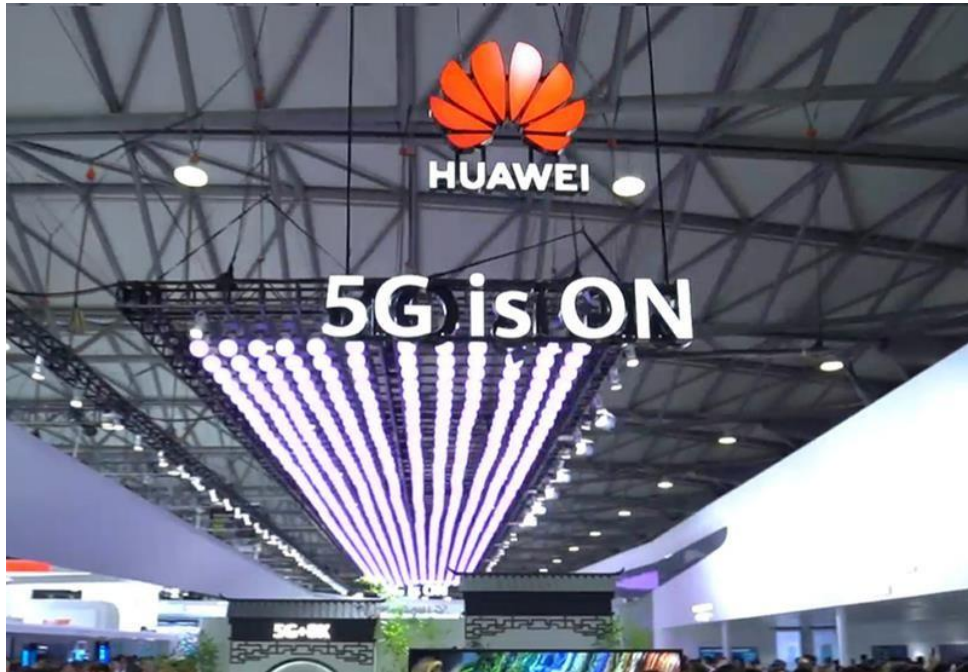
内部灰度竞争：红蓝军



蓝军职责：

- 从不同的视角观察公司的战略与技术发展，进行逆向思维，审视、论证“红军”战略/产品/解决方案的漏洞或问题；模拟对手的策略，指出“红军”的漏洞或问题；
- 建立“红蓝军”的对抗体制和运作平台，在公司高层团队的组织下，采用辩论、模拟实践、战术推演等方式，对当前的战略思想进行反向分析和批判性辩论，在技术层面寻求差异化的颠覆性技术和产品。

蓝军战功： 华为力阻出售终端反而建议大发展，奠定了今日华为手机的辉煌，形成苹果、三星、华为的世界手机品牌前三强。



制度保障：

- 从制度上，华为给“蓝军”以及“蓝军”所代表的反对声音更多宽容。按照华为规定，要从“蓝军”的优秀干部中选拔“红军”司令；
- 在任正非看来，“你都不知道如何打败华为，说明你已到天花板了”。

重构平行竞争——灰度竞争机制



小马哥为提高腾讯创新能力而建立的灰度机制之一 —— 「鼓励内部竞争内部试错」，已经融入了公司的骨血中。

内部背靠背PK

✓ 微信与“微信们”的较量

「我们当时很紧张，腾讯内部有三个团队同时在做，都叫微信，谁赢了就上谁的。最后广州做 e-mail 出身的团队赢了，成都的团队很失望，就差一个月。」——pony



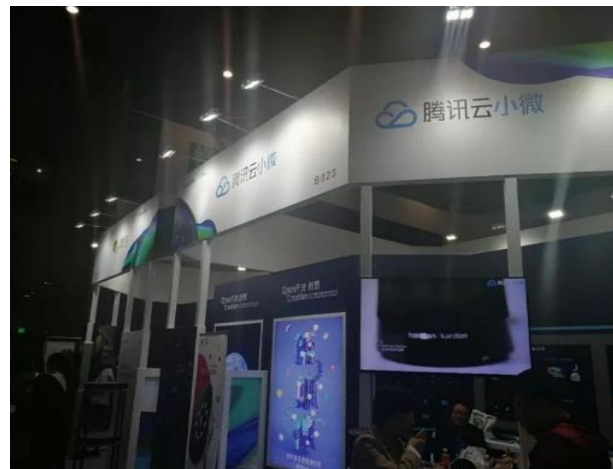
重构平行竞争——灰度竞争机制



✓ 小微与叮当的「较量」



VS



✓ 机器翻译与翻译君的pk



VS





自下而上创新

- ✓ **QQ秀、Q币**：由一个员工提出来；高层开始不认可，后来不断尝试，获得年轻人的喜爱，为公司初期创造大量现金流；
- ✓ **腾讯游戏**：最初中层干部提出来，做了一年，成绩惨淡，但始终没有放弃，但最后的业绩大家看的到。

网状结构+灰度发布

- ✓ **微信红包**：“没有跟领导汇报，找了几个平时认识的程序员，之后他们用下班时间工作两周，做出这个程序”。





企业中的常见虚拟组织团队

1. 专业委员会团队
2. 面试官团队
3. 培训师团队
4. **KM**虚拟社区：知识管理
5. 预研项目：虚拟研发团队、虚拟市场团队、预研类行动学习小组



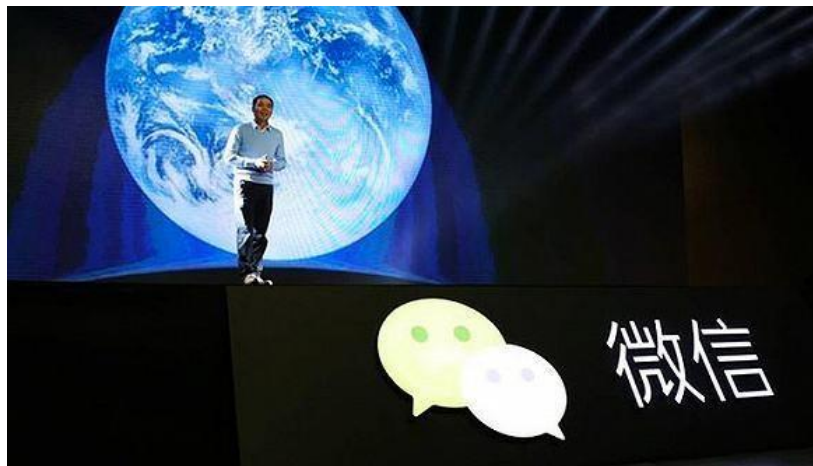
【案例】亚马逊：创新团队



- 尽管团队潜在的生产力随和团队人数的增加而增加，但是边际效益是在递减
- 过程损失随着团队人数增加而增加



独立孵化：进化论方法下的“增量+新物种生殖隔离”

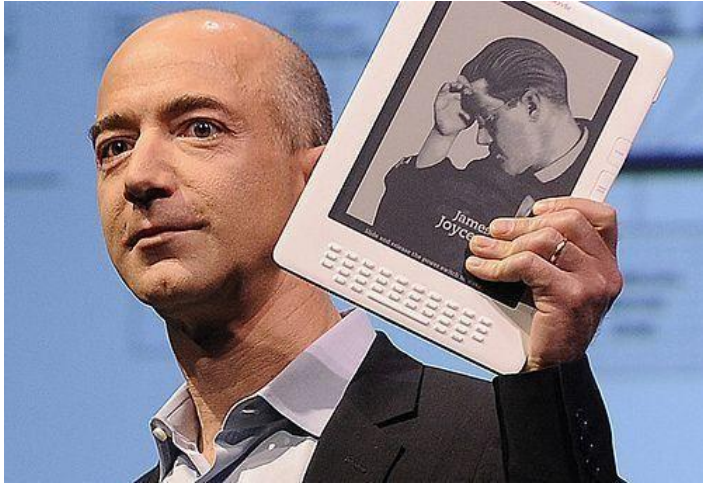


- 所有PC端的IM向移动转型，全失败了；
- 轻团队：最初是邮箱中心抽调了几个程序拉做微信第一版本。
- **广州**研发团队调整最快，远离深圳总部的干扰，专注、极致、迭代。

那些解决了创新者窘境的公司，只有当他们围绕破坏性技术建立起新的、独立的业务部门时才能成立。

——克里斯坦森

独立孵化：进化论方法下的“增量+新物种生殖隔离”

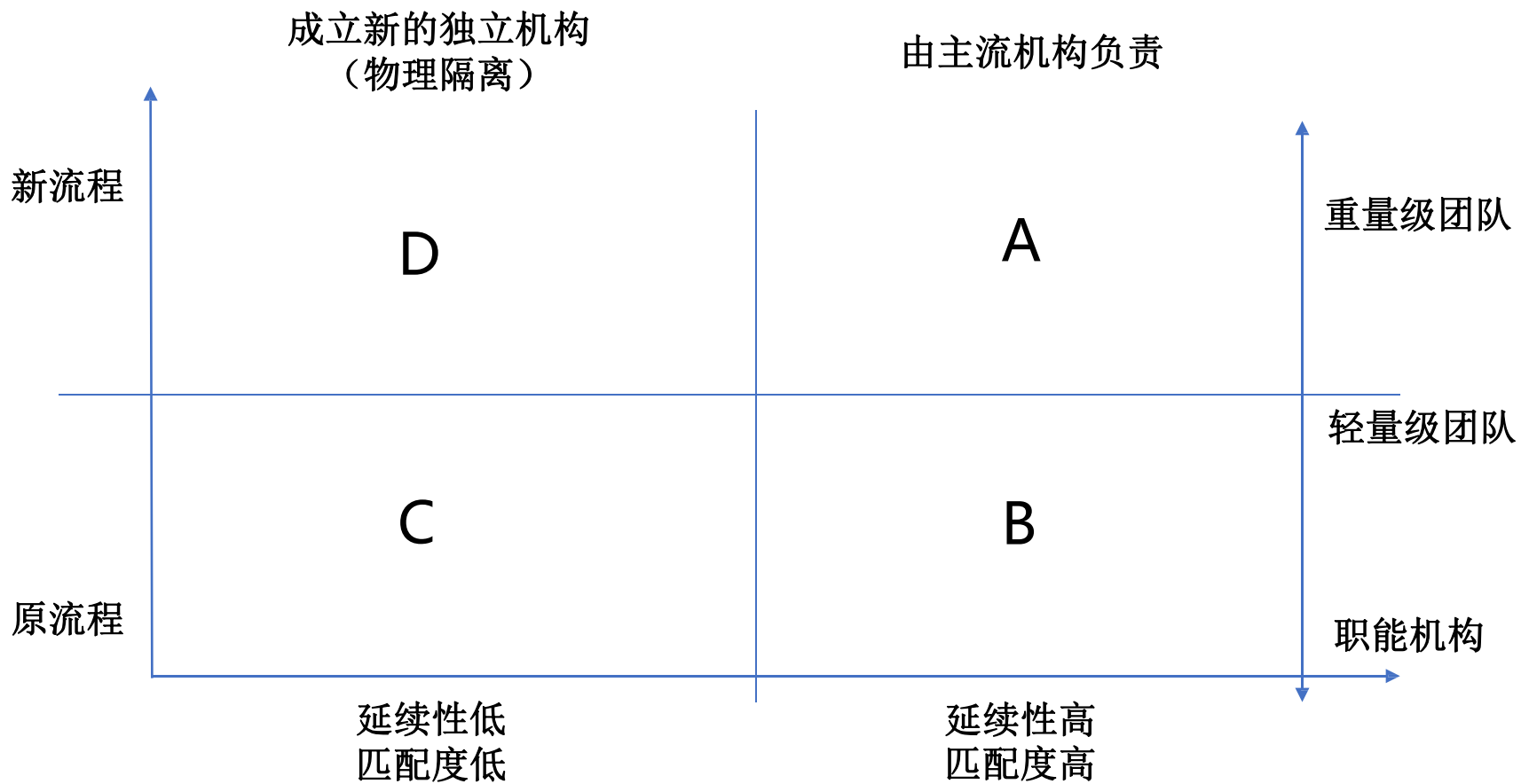


- “你的工作就是干掉你的生意！你的目标是让所有卖纸质书的人都失业”；
 - “如果两种业务你都管，你将永远不能牢牢地抓住数字化的机遇”。
-
- **在硅谷**，而不是亚马逊的总部西雅图，帕拉托建立了一个新的子公司
 - 把新公司的名字命名为**126**，**1**代表**A**，**26**代表着**26**个字母**Z**；
 - 重新招团队、重新进行设计，目标是干掉自己原有的团队；
 - 这个实验室和**Kindle**项目，不但资源、团队、地理位置独立，连项目本身在总部都高度保密。

组织新的创新能力，从哪里来？



- 新业务考虑的依据：**1、资源？ 2、流程+价值观？**
- 组织能力从哪里来？ 并购？ 改变现有团队？ 新建团队？





01

组织激活策略与方法

02

人才激活

03

标杆构建职业发展体系

04

组织激活常见实践问题解析

以上内容仅为本文档的试下载部分，为可阅读页数的一半内容。如要下载或阅读全文，请访问：<https://d.book118.com/436142104114010243>